

## はじめに

「コンビニ（コンビニエンス・ストア）」をテーマとして取り上げる直接のきっかけとなったのは、「コンビニ行政」というひとつの言葉であった。

これは千葉県市川市における試みで、簡単に言うと、住民票の交付がコンビニで出来るという行政サービスである。「行政サービスをより身近に、より便利に」という目的で実用化されたこのサービスがコンビニで行われている理由は、この目的と直にリンクしている。行政側とすべての住民の間で「コンビニは、身近で便利である」という認知がなされているということである。日本のごく一部の地域により始まったサービスだが、この動きを考えるにあたって、現在コンビニが持つパワーの強さを実感した。生活する中に自然に存在するかに見えていたコンビニの一軒一軒に、不自然な力を感じたのだ。

「コンビニ」が、公的でありすべての住民に直結する機関である「行政」よりも身近な存在として認知される背景には、単なる「物販」の枠に止まる事無く進化し続けてきたコンビニの歴史がある。様々な改革と新たな試みの繰り返しによって作り上げられた小さな店舗は、いまや「総合サービス業」の発信地となった。コンビニのサービスを想像する際、食品や雑貨の販売のみが思い浮かぶ人は少ないだろう。コピーやDPE、年賀状の印刷サービスから公共料金や通信販売の料金収納代行、e-ビジネス、ATMまで及ぶサービスのきめ細かさは、行政サービスをはるかに凌ぐ。単純に比較することは出来ないが、コンビニも行政も、それぞれの商圏内や行政区域内での最大限のサービスをする必要がある点については同様であり、それにどういった姿勢で取り組むかが異なるのみである。

私は「コンビニ」が卒業論文のテーマになりうるものだと確信すると同時に、たくさんの疑問とぶつかった。それに解答を見つけ出す作業の中で、コンビニの本質とは何かという命題から、コンビニの現状を探り、課題を見つけ、それを検証するまでに至った。

本論文の流れを簡単に説明する。第一章では、いわゆるコンビニの本質的な部分を探っていくことで得た「コンビニとは何か」という疑問に解答し得る、ふたつの本質からなるコンビニ原論を示す。第二章では、コンビニの現状を知り、それに対する問題提起を行う。第三章では、その問題の出所を明らかにし、解決策の提案を行うための聞き取り調査の概要と詳細を説明した上で、考察する。第四章は、解決策の提案を行う。最後に、本論文のまとめとして、未来のコンビニ社会のあり方を考える。

## 第一章 『コンビニ』のふたつの本質

日本におけるコンビニエンス・ストアの誕生は、1974年イトーヨーカ堂と米国サウスランド社との提携により生まれたセブンイレブンが、東京都江東区に出店したときである<sup>1</sup>。それから約30年の月日が経過し、市民の間には「コンビニ」がすっかり定着している。その間、コンビニチェーンも増加し、流通業界の中にコンビニエンス・ストアというカテゴリが出来た。店舗もまた猛烈な速度で増加し、どこに行ってもコンビニがあるのが当たり前のような状態である。しかし、ここまでの地位と認知をコンビニが得るまでには、当たり前ではない、他の小売業とは明確に違う点が必ずあり、それこそがコンビニの本質となるのではないだろうか。本章ではコンビニの特長からそれを見出すことを目的とする。

経済産業省（旧通産省）の商業統計によると、コンビニエンス・ストアは以下の条件によって定義される<sup>2</sup>。

- ・ 食料品を扱っていること。
- ・ 売り場面積が30㎡以上250㎡未満。
- ・ 営業時間が14時間以上であること。
- ・ 売り場の50%以上でセルフサービス方式を採用していること。<sup>3</sup>

他にも調査機関等により定義の条件はまちまちであるが、私はこれらの条件に加えて、本章で示されるコンビニの本質も合わせてコンビニエンス・ストアの定義に代えたい。

### 第一節 コンビニの出店システム

ここでは、コンビニが生まれた時代背景と目的を確認するとともに、コンビニエンス・ストアがコンビニとして広がり定着するまでに至ったその出店システムについて考察する。

コンビニエンス・ストアが生まれた時代背景として明確なのは、小規模小売店舗に不遇の時代が訪れたことである。売り手市場から買い手市場に移行し、大型量販店が進出し始めてきた時期において、一番打撃を被ったのは小さな小売店であった。その現状に目を付け、セブンイレブンを始めとしたチェーンストアが誕生した。そのチェーンストアの形式は様々であり、大きく3種類に分けられる。これを企業の可能性と、小売店の活性化という判断材料を用いて考慮すると以下ようになる。

まず、直営店舗のみの展開を行う「レギュラーチェーン」であるが、これはコンビニエンス・ストアの展開戦略としては珍しく、北海道の札幌に本部のあるジャストロールやJR東日本の運営するJC等に見られる程度である。後にも述べるが、本部と店舗が同一組織に属し、チャージが発生しないため、直営店舗のみの大規模な展開はリスクを伴う<sup>4</sup>。小規模小売店の活性化にも繋がらないため、商店街等に出店することが出来ないことも加味すると、コンビニとしては理想的だとはいえない<sup>5</sup>。

次に、店舗が共同出資して組合を作り、その組合が共同仕入れや店舗指導を行うタイプ

の「ボランタリーチェーン」がある。この方法は、酒販店を取引先に持つ問屋が、取引先の減少を防ぐために組織することが多く、加盟店は同じ看板でも独自性の強い店舗が多い。このため、リスクは少ないものの統一ブランドの開発という意識の欠落や商品構成のバラつきが見られ、チェーンとしての統一感がない<sup>6</sup>。

最後に「フランチャイズチェーン」であるが、現在の主流はこの形式で、コンビニの爆発的な増加は、フランチャイズチェーンの成功によるものが多い。本部と各加盟店（フランチャイジー）が対等な関係で結ばれ、加盟店のオーナーが独立した事業主として本部と契約する。開店した後は、本部と加盟店がそれぞれ各々の役割を分担しながら「利益を上げる店舗作り」という共通の目的のために協力していく。加盟店にはチャージの発生というリスクはあるが、本部の全面的なバックアップが見込め、本部は既存の小売店、酒販店からの加盟を募ることで加盟店を増加させることが出来る。さらにチャージの収入を新たな店舗開発やマーチャンダイジングに生かし、加盟店にフィードバック出来ることも大きな利点の一つである<sup>7</sup>。

このようにフランチャイズ形式とは、本部と店舗の分割という点で、単独経営の小売店と大きく異なり、他の二つのタイプとも、本部と店舗の関係において異なる。つまり、本部と加盟店の新しい関係を作り出すことで企業、加盟店双方のメリットを維持することが出来るようになったのである。

ところが既存の小売店すべてが加盟店となることは不可能である。本部は企業として利潤を追求していくにあたり、立地面や交通量などの面で審査を設けているため、たとえ加盟を希望したところで加盟店候補から外れてしまう場合もある。

そういったオーナー希望者に対して本部は契約タイプを二つに分けることでそれに対応した。つまり、既存の店舗を改装した後出店するタイプのみならず、オーナー希望者に土地と建物を提供したうえで出店させる契約タイプを新設し、既存の店舗以外にも出店の機会を増やしたのである。コンビニ業界においてこのフランチャイズシステムは、前者が A タイプ（土地、建物を加盟社が用意する）と呼ばれるのに対して後者は C タイプ（土地、建物を本部が用意）と呼ばれる<sup>8</sup>。この契約タイプの分割は「ドミナント方式」と呼ばれる出店戦略にも大きく関わっていたと思われる。

ドミナント方式とは集中出店方式といわれる戦略で、加盟店の商圈を隣接させることで様々な効果を生み出す、現在のコンビニチェーンの大部分に見られる出店戦略である。配送距離、配送時間の短縮による配送効率の向上や、地域での認知度の向上、広告や宣伝の効果的な浸透等が見込めるこの戦略を実行するにあたり、商圈の穴を埋める店舗を意識的に作ることでドミナント方式の効率のアップを図ることが出来た。直営店でもそれは可能だが、ここでも経営上の観点から加盟店に重点が置かれることになる<sup>9</sup>。

ここまでフランチャイズシステムと加盟店の役割を強調してきたが、本部が直営店を軽視し、フランチャイズ展開のみに拘ってきたわけではない。むしろ直営店の数は少ないも

の、重要な役割を担っている。その役割は二つに分けられ、補完的業務と一時的業務がある。

まず、補完的業務とは、加盟店オーナーのオープン直前の実践練習やオープン後の研修、本部社員の研修にあたるトレーニングの場としての役割である。本部での研修もあるが、現場の雰囲気や体感と実践という目的のもと、直営店を教室として行われる。そして新しいシステムや商品の導入に先立ち、全店導入する前に本部社員の目の届くところで実験する場でもある。これらは、加盟店ではリスクの大きな業務を補完する役割を持っており、本部社員の地域拠点としても扱われている。

次に一時的業務であるが、これは、オーナーが高齢化等でリタイアしたときに本部が一時的に経営を引き継ぐ場合や、いわゆる C タイプ店舗のオーナーになる際に、本部の委託を受けて一時的に月給制で経営する店が一時的に直営店として業務を行うことである。これらの店舗が直営店のもう一つの機能である補完的業務を行うことはごく稀である。この制度は不測の事態や中途半端な期間に際しても、本部の指導の下で店舗経営を円滑に進めるためのもので、店舗の一時的な停止による商圈の欠落や他チェーンとの競合に敗れて顧客を失わないために必要なものである。

補完的機能を持つ直営店を地域の中央に配し、その周りにフランチャイズ店舗を集中的に置くドミナント戦略の実践によりすべての業務を高密度かつ一定のレベルで維持する。それがコンビニを普及し定着させるうえで最も効果的であったと思われる。実際の事例に即しても、フランチャイズ方式の加盟店に 5% ~ 10% の直営店という店舗構成が多く見られ、直営店の比率が大きなチェーンはそこを C タイプの加盟店とすることで、この割合に近づけている<sup>10</sup>。

その他にも、システムチックな部分で語られることはいくつもある。異なるメーカーの商品を共同配送するシステムや販売時点管理システム、発注システムの一本化等があげられる<sup>11</sup>。しかしそれぞれのチェーンにおいて繰り返し構築、実用化されてきたこれらのシステムがコンビニの本質とは思えない。それは、コンビニエンス・ストアの本質的な核を成すものではないからである。つまりこれらのシステムは、次に述べるもう一つのコンビニの本質であると思われる「コンビニエンスの実践」に不可欠なものではあるが、決してそれ自体が核ではない。コンビニエンスの実践という細胞に必要な組織のひとつとして私は捉えている。

逆にいうと、現在コンビニのフランチャイズ方式は決して真新しいものではない。コンビニのみならず弁当屋チェーンなどにも見られる方式であることは確かだが、コンビニを一つの業界として成長させてきた最も重要なシステムであり、コンビニの本質的な部分を担ってきたものだと私は思う。

## 第二節 コンビニエンスの追求と実践

前述のドミナント出店方式や他チェーンの競合店舗などにより、コンビニ店舗あたりの商圏は必然的に狭くなる。都心で半径300m～350m、郊外でも500mが一店舗あたりの商圏だといわれている<sup>12</sup>。しかし、一店舗でその商圏が独占出来るわけではない。他チェーンの店舗とそとで競合するため、顧客の来店頻度を下げることは致命的ともいえる。

狭い商圏の中で集客力を上げるため、限られた空間内で確実に利益を確保するために、そしてコンビニは様々な「コンビニエンス（利便性）」を追求し顧客の最大限の満足を得る必要があったのである。それがコンビニのもうひとつの本質ではないだろうか。コンビニエンスの追求は出店前の段階から開店、そして経営する段階まで、また本部の方向性の決定にあたるまで、コンビニにつきまとうものである。それはあくまでも顧客にとってのコンビニエンスに他ならない。コンビニの商品は決して安くない。ワゴンセールなどの値引きは稀であるし、ほぼ定価で商品が並んでいる<sup>13</sup>。しかし顧客コンビニエンスを追求し、実践していくことで商品に付加価値を与え、商品・サービス以外にも総合的な満足度の向上を目指している。

国友隆一によると、顧客コンビニエンスは「時間」「立地」「品揃え」「物件」「陳列」「接客」の6つに大別され、さらに基本的コンビニエンスと、より細かいコンビニエンスの2つに分けられる<sup>14</sup>。

### （1）基本的コンビニエンス（時間・立地・品揃え）

まず、基本的コンビニエンスとして時間・立地・品揃えのコンビニエンスがある。

コンビニは大部分の店舗で24時間営業制をとることで、いつでも開いている時間のコンビニエンスを確保し、深夜や早朝でも利用出来る<sup>15</sup>。

また、駅前から幹線道路沿い、住宅街すべてにみられるコンビニは、顧客が立ち寄るために普段の生活範囲や行動パターンを外れる必要がない。これが立地のコンビニエンスである<sup>16</sup>。

そして品揃えのコンビニエンスとは、生活に便利な品揃えをするとともに、欠品の防止に努めることで必要なものが確実に手に入るようにすることであるが、その他にも、実際に購入し持ち帰った後のことも考慮して、食品は手間の掛からない弁当や惣菜、インスタント食品に重点を置き、野菜はカットしたものを販売している。ただ漠然とした商品構成ではなく取り扱う商品自体のコンビニエンスも考慮したコンセプトのある構成を目指すことも重要視している。

これらのコンビニエンスは「いつでも・どこでも・どれでも」というコンビニの基本理念ともいえるもので、他の小売業態とは違う大きな特長である。

### （2）より細分化されたコンビニエンス（物件・陳列・接客）

現在のコンビニには上記の要素が当たり前になっている一方で、コンビニエンスの追求はより細分化されている。物件・陳列・接客のコンビニエンスはより顧客の立場に

接近したコンビニエンスの代表例である。

物件のコンビニエンスとは、道路際にロゴマークの看板を設置することで遠くからでも見えるようにし、酒類やたばこ、ATM など取扱う店が限られている商品やサービスなども合わせて掲示したり、利用できるサービスを店舗入り口に表示することで商品以外の取扱いサービスの情報を顧客にわかりやすく伝えるものである。それに加えて、周囲の美化や安全に気を配ることでより見つけやすく入りやすい雰囲気をつくる。

陳列のコンビニエンスとは、死に筋商品をカットし、商品を手前に寄せたりすることでより買いやすい陳列方法をとることである。また、老人や子供、身体障害者に対応した陳列棚の導入などもこれにあげられる。

接客のコンビニエンスとは、レジで待たせない、商品の場所を即座に答えるといった基本的なものを徹底することで気持ち良く買い物をしてもらいたいというものから、周辺の道案内にいたるまで、店員の接客態度の向上を図るものである。

これらのコンビニエンスは、コンビニとしてのブランド力を高める目的がある。他チェーンと競合するために顧客の信頼度を上げることがブランド力の向上に繋がるため、細かい配慮が不可欠になっている。基本的なコンビニエンスを土台としながらより細かなコンビニエンスを徹底していくことが、コンビニを形成してきたといえるだろう。

このように、コンビニエンスの実践は、他の小規模小売店とも、大型スーパーとも違う新たな業態を作るうえで、非常に計画的に練られたコンセプトであると同時に、それがコンビニであるというアイデンティティでもある。加盟店と本部というフランチャイズシステムという出店計画の上でコンビニエンスの実践を常に図ることこそが、コンビニの本質であることは間違いない。

---

1 国友隆一『一目でわかるコンビニ業界』(日本実業出版社、2000年)P.10より

2 経済産業省ホームページより <http://www.meti.go.jp/>

3 セルフサービス方式とは、あらかじめ包装され、値段が付けられている商品を、店に備え付けられたバスケットなどにより客が自分で取り集め、売場の出口などに設けられた勘定場で、一括して代金の支払いを行う販売方式をいう。

4 フランチャイズチェーンにおける店舗指導や商品開発などに対し、加盟店が本部に支払う対価。

5 全て直営店のため、出店が新規出店のみに絞られるため、商店街の酒販店等からの加盟が見込めないことから、商店街からの反発も強かったと思われる。

6 国友隆一『一目でわかるコンビニ業界』(日本実業出版社、2000年)P.20より

7 マーケティング活動の一つで、消費者の欲求を満たすような商品を、適切な数量・価格で市場に提供する企業活動。商品化計画。

8 それでは問のBタイプはないのか？Bタイプ(陳列棚やその他の店内備品も加盟者が用意する)は確かに存在していたが、加盟者の負担が大きくなり早々に廃止された。

9 簡単に言えば、本部において人材確保の必要性がなくなり、チャージも入ってくるため。

10 コンビニチェーンがある程度の大きさになると、直営店の比率はチェーン全体に影響を

---

及ぼす。少ないチャージと直営店の売上で店舗開発を行うことが困難になるためである。  
11 いわゆる「コンビニ本」にはこれらのシステム等に多くのページを割くことが多く見られる。

12 国友隆一『一目でわかるコンビニ業界』(日本実業出版社、2000年)P.8より

13 国友隆一『セブン イレブン流心理学』(三笠書房、2000年)P.87より

14 国友隆一『一目でわかるコンビニ業界』(日本実業出版社、2000年)P.16を参考に熊本が整理した。

15 セブン イレブン公式 HP によると、二十四時間営業の割合は97.8%である。

16 「コンビニに行く」という目的のあるときのみならず、「      に行くときにある」という「ついで」の客を容易に引き込めるという点で、立地のコンビニエンスは他の小売店に対する優位性のカギとなる。